



**UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR**
Ecuador

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR SEDE ECUADOR

AREA DE GESTION

Maestría en Dirección de Empresas

Evaluación del Personal Aplicando el Cuadro de Mando Integral, Caso
Empresa Moldec S.A.

María Dolores Terán de los Reyes

2006

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

María Dolores Terán



**UNIVERSIDAD ANDINA
SIMON BOLIVAR**
Ecuador

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR SEDE ECUADOR

AREA DE GESTION

Maestría en Dirección de Empresas

Evaluación del Personal Aplicando el Cuadro de Mando Integral, Caso
Empresa Moldec S.A.

María Dolores Terán de los Reyes

2006

Dr. Kléber Mejía

Quito

INTRODUCCION

La presente tesis tiene como finalidad y utilidad práctica el implementar el modelo del Cuadro de Mando Integral como un aporte para perfeccionar el análisis de la gestión empresarial de Moldec S.A.

Se espera que con la conclusión de la presente tesis, la gerencia de Moldec pueda mejorar la toma de decisiones para que la misión y visión en el corto y largo plazo sean cumplidas.

Para llegar a esta meta es necesario determinar la situación actual de la empresa, empezando por un análisis del entorno.

Una vez estudiada la empresa, estamos en la capacidad de implementar el Cuadro de Mando Integral delimitando con esta herramienta los índices financieros desde el punto de vista del cliente, de sus procesos internos y del aprendizaje y crecimiento que tengan sus empleados.

Para poder hacerle frente a este reto de la competencia global, la empresa tiene que tener metas de corto y largo plazo debe tener una visión y una misión, es decir debe tener pautas para la operación de la misma, al implementar el Cuadro de Mando Integral ayudaremos al gerente a maniobrar y tomar decisiones que lleven a la empresa a cumplir con las metas propuestas.

Agradecimiento

A mi profesor y tutor Doctor Kléber Mejía, ya que gracias a su sabiduría y conocimiento se ha podido realizar esta tesis, también agradezco a la empresa Moldec S.A., y de manera especial al propietario y Gerente el Señor José Luis Burneo C. por permitirme tomar la empresa como modelo de análisis.

Dedicatoria

A mi esposo por el amor, apoyo y comprensión que siempre me ha brindado para concluir con este trabajo.

A mi hija Luisa María, para que en un futuro le sirva de ejemplo.

Y a mis padres por el ejemplo de responsabilidad, lucha y trabajo que me han dado día a día, para ser mejor y nunca detenerme por nada.

INDICE

CAPITULO I: LA ORGANIZACIÓN

- 1. Generalidades empresa Moldec S.A.
- 1.1 Antecedentes
- 1.2 Proceso Productivo
- 1.3 Plan Estratégico
 - 1.3.1 Misión
 - 1.3.2 Visión
 - 1.3.3 Objetivos
 - 1.3.4 Políticas
- 1.4 Sistema de Recursos Humanos

CAPITULO II: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- 2. Importancia de la evaluación del desempeño
 - 2.1 Responsables de la evaluación del desempeño
 - 2.1.1 El Gerente
 - 2.1.2 El Empleado
 - 2.1.3 El Empleado y el Gerente
 - 2.1.4 El Equipo de trabajo
 - 2.1.5 El Área de gestión de personal
 - 2.1.6 Comité de evaluación
 - 2.1.7 Evaluación de 360°
 - 2.2 Objetivos
 - 2.2.1 Beneficios
 - 2.2.2.1 Beneficios para el jefe
 - 2.2.2.2 Beneficios para el subordinado
 - 2.2.2.3 Beneficios para la organización
 - 2.3 Ventajas de la evaluación
 - 2.4 Factores que inciden en el desempeño
 - 2.5 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño
 - 2.5.1 Método de escalas gráficas
 - 2.5.2 Método de elección forzada
 - 2.5.3 Método de investigación de campo
 - 2.5.4 Método de incidentes críticos
 - 2.5.5 Método de comparación por pares
 - 2.5.6 Método de frases descriptivas

- 2.6 Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño
- 2.7 Proceso de la evaluación del desempeño

CAPITULO III: LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y SUS PRINCIPALES INDICADORES DE GESTION

- 3 Generalidades
 - 3.1 Estándares e indicadores de gestión
 - 3.2 Parámetros e indicadores de general utilización
 - 3.3 Clasificación de los indicadores
 - 3.4 Índices Fundamentales o competitivos
 - 3.4.1 Índices de impacto causales
 - 3.5 Selección de indicadores
 - 3.6 Técnicas e instrumentos de evaluación

CAPITULO IV: CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- 4 Introducción
 - 4.1 Perspectivas
 - 4.1.1 Perspectiva financiera
 - 4.2 Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral y la estrategia organizacional
 - 4.3 Perspectiva del cliente
 - 4.4 Perspectiva del proceso interno
 - 4.5 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

CAPITULO V: PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CASO MOLDEC S.A.

- 5 Breve Diagnostico de la situación actual
 - 5.1 Construcción de un sistema de evaluación del desempeño de Moldec S.A, en base del Cuadro de Mando Integral.
 - 5.1.1 Perspectivas
 - 5.1.2 Relaciones Causa y Efecto
 - 5.1.3 Analisis del Mapa Estrategico
 - 5.1.4 Indices para medir la perspectiva financiera
 - 5.1.4.1 Análisis Perspectiva Financiera
 - 5.1.5 Perspectiva para medir la perspectiva del cliente
 - 5.1.6 Indices para medir la perspectiva del proceso interno

- 5.1.6.1 Análisis de la Perspectiva del Proceso interno
- 5.1.7 Índices para medir la perspectiva del aprendizaje y crecimiento
- 5.1.7.1 Análisis de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento
- 5.2 Indicadores para la evaluación del desempeño
- 5.2.1 Evaluación del Cuadro de Indicadores
- 5.3 Conclusiones y Recomendaciones

CAPITULO I

1. GENERALIDADES EMPRESA MOLDEC S.A.

Empresa: MOLDEC S.A.

Fundada en: 1978

Tipo de compañía: Anónima

Producto: Molduras de madera totalmente terminadas

Mercados: Nacional 25% y exportación 75%

Gerente General: José Luis Burneo Calisto (desde 1982)

1.1. ANTECEDENTES:

En el año 1982, un grupo de accionistas, adquirió Moldec S.A., empresa a punto de ser embargada por el Banco Nacional de Fomento. Hasta ese momento Moldec S.A. se había dedicado a la fabricación de duelas para pisos y panelados de paredes. Su maquinaria consistía de: un secadero de madera, una moldurera, una sierra, una canteadora y una afiladora de sierras. Utiliza mucha mano de obra y por su alto valor agregado genera divisas para el país.

El nuevo grupo de accionistas orientó la empresa hacia la fabricación de otro producto: molduras totalmente terminadas para marcos de cuadros. En el inicio se atendía a un solo cliente, ya que no habían más enmarcadoras. En la actualidad gracias a la gestión de sus propietarios, se ha desarrollado el negocio de enmarcado de cuadros, existiendo en la actualidad varios.

Desde 1990 se inició con fondos propios gestiones dirigidas al desarrollo del mercado externo, y del desarrollo de un producto que se ajuste a los requerimientos de este tipo de mercados. En la actualidad se exporta aproximadamente el 75% de la producción.

Se fabrican más de 500 modelos distintos de moldura totalmente terminada, que van desde los acabados naturales hasta las molduras en pan de oro.

1.2. PROCESO PRODUCTIVO:

De manera muy breve a continuación se describe el proceso

Se emplea, madera de densidad media y fibra larga, básicamente por la calidad que posee lo que permite lograr el acabado requerido. Una vez cortada la troza, en la misma montaña, se le cura con diesel para evitar el contagio de polilla. Más tarde se procede a cortar los tablones, insumo para la fabricación de las molduras.

Una vez que está la madera en la planta de Moldec, la madera se la preserva en una solución de boro con una temperatura de 60°C, esto permite que toda la madera absorba la solución de boro para evitar polilla; y para matar todo germen que pudiera tener. Para que tenga mayor efecto y se concentre el tratamiento, se mantiene de 4 a 6 meses, dependiendo de la dureza y grado de humedad, en espacios abiertos, secándose y oreándose a la intemperie. Luego se la iguala al mismo grosor por medio de la cepilladora. Una vez

realizado este trabajo se introduce en la cámara de secadero por succión, para más o menos en 3 semanas, obtener madera con un grado de humedad óptimo para la decoración.

Después que la madera sale del secadero se procede a cortar en tiras, de acuerdo al grosor y los diferentes perfiles de la moldura que se va a fabricar, luego se procede a lijarla para lacarla en tonos naturales; y la que va a ser pintada, además de lijada, tiene que tomar un baño de estuco para que obtenga una mejor base para poder pintarla en el color elegido.

El boro es totalmente inofensivo para personas, y animales y no contamina el medio ambiente, siendo por esto uno de los pocos preservantes de madera aceptados en mercados de Japón, Australia y Comunidad Económica Europea.

Respecto a la maquinaria, esta es de última generación y permite proporcionar el acabado correcto a las molduras de acuerdo a los requerimientos de los clientes. Toda la maquinaria es importada desde Italia, con una capacidad para producir 30.000 metros de moldura al mes y con una vida útil de 40 años. A la maquinaria se la mantiene diariamente, una vez concluida la jornada de trabajo y se ejecuta un mantenimiento preventivo una vez al año.

El 25% de los productos atienden la totalidad del mercado nacional, y el 75% restante se envía al más grande importador de este producto, los Estados Unidos de América, donde hay una cartera de 12.000 clientes activos. Se

espera ampliar las ventas a los países Centro y Sur Americanos, Inglaterra y Francia, países en los que ya se han realizado contactos de ventas.

El mercado de exportación se lo ha abierto a través de viajes de sus ejecutivos, participación en ferias internacionales y desarrollo de nuevos productos, todo esto con recursos propios de la empresa.

Se compite con fabricantes de Italia, España, Brasil, Canadá, USA y los países asiáticos; y para hacerlo hay que estar cada vez más capacitados y con un producto de mejor calidad y mayor valor agregado.

1.3 PLAN ESTRATEGICO:

Para efectuar el plan estratégico de Moldec S.A., fue necesario recopilar y analizar la información existente; y en reuniones de trabajo con los representantes administrativos se definió el siguiente plan:

1.3.1 MISIÓN: Se refiere a la razón de ser; y esta es:

"Buscar el permanente crecimiento de la empresa con el esfuerzo conjunto de todos quienes la conformamos, a través de la continua capacitación del personal, la fabricación de molduras que tengan valor agregado y mejor calidad al menor precio, que satisfaga las exigencias de nuestros clientes, procurando el menor impacto ambiental"

1.3.2 VISION: Se refiere al estado futuro deseado. Esta visión es:

"Queremos ser en tres años una empresa comprometida con la filosofía del mejoramiento continuo, que exista satisfacción en nuestros clientes internos y externos, manteniendo una continuidad en la producción."

1.3.3 OBJETIVOS: Es llegar a alcanzar lo deseado. Tenemos:

- Mantener asistencia técnica y capacitación permanentes del personal.
- Satisfacer los requerimientos de calidad de cada una de las secciones de la empresa.
- Aprovechar la madera, materiales y suministros al máximo, a fin de aumentar la productividad, preservando el ambiente.
- Entregar los pedidos a tiempo y a satisfacción del cliente.

1.3.4 POLITICAS: Son reglas o guías que expresan los límites en los que debe ocurrir la acción. Las políticas definidas son:

- Buscar el desarrollo de la empresa a través de sistemas administrativos que prioricen el factor humano.
- Satisfacer las necesidades del cliente interno y externo con la mejor calidad y al menor precio.
- Buscar la salud integral del personal.

- Lograr que el personal actualice permanentemente su conocimiento y pueda desempeñarse en cualquier área de trabajo.

1.4 SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

Para el año 1982 MOLDEC S.A. contaba con 4 obreros, una Contadora y el Gerente; y, procesaba 10 mt³ de madera por mes. En la actualidad cuenta con un 32 obreros, 6 personas en funciones administrativas y de comercialización, y procesa 150 mt³.por mes.

El personal cuenta con alimentación en la fábrica, servicio médico. La rotación de personal no es muy frecuente, ya que hay obreros trabajando desde el año 1982.

En la actualidad la competencia a nivel nacional e internacional y la creciente diversidad en la fuerza de trabajo, constituyen desafíos para el departamento de recursos humanos de una organización; por lo que se espera que esta unidad administrativa contribuya efectivamente con la ventaja competitiva de la empresa, ya que el personal es un factor de creciente importancia en el proceso de diferenciar a una compañía de otra.

En esta realidad, el departamento de personal puede detectar problemas antes de que se conviertan en serios obstáculos. Una evaluación de las prácticas del pasado y las políticas actuales, pueden revelar enfoques que ya

no corresponden a la realidad y que necesitan cambiarse, para que el departamento cumpla mejor su tarea de enfrentar desafíos futuros.

Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden evidenciar procesos equivocados de selección, orientación y capacitación; o pueden indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento para obtener resultados utilizables.

En el presente caso que nos ocupa, consideremos necesario proponer un sistema de evaluación de desempeño para el personal de Moldec S.A. Este sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

CAPITULO II

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

2 IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Permite determinar de que forma el evaluado a cumplido con los objetivos, las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo; y de que manera contribuye en la satisfacción de las necesidades de la organización y de su personal. Constituye la mejor forma de lograr un aumento de la productividad, calidad, desempeño y rendimiento del trabajador.

La Evaluación del Desempeño indica si la selección y el entrenamiento han sido realizados adecuadamente, mediante la verificación de las actividades de las personas. Sirve de control y sus resultados pueden emplearse para conceder ascensos, premios, incentivos; permite detectar los mejores elementos y recompensarlos; identificar personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto, entre otros aspectos

Esta Evaluación es un proceso evolutivo en el cual se van corrigiendo deficiencias poco a poco, y permite que el empleado pueda mejorar su desempeño si conoce lo que de él se espera, sabe los resultados logrados y recibe orientación y supervisión de su superior.

Debemos tener en cuenta que para lograr el buen desempeño de un trabajador es preciso que este tenga los medios necesarios para el

cumplimiento de los objetivos de la organización, así como que posea la habilidad y la capacidad para llevarlos a cabo. También debe existir la motivación necesaria para cumplir satisfactoriamente con su trabajo.

Fuente:

<http://erc.msh.org/readroom/español/perform.htm>, Evaluar el desempeño del personal.

2.1 RESPONSABLES DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La responsabilidad de la evaluación del desempeño se puede atribuir a una o a la combinación de las siguientes alternativas:

2.1.1 El Gerente:

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Este evalúa el desempeño del personal con la asesoría del área de gestión de personal, la que establece los medios y los criterios para tal evaluación ya que el gerente no tiene el conocimiento especializado para proyectar, acompañar, desarrollar y mantener un plan sistemático de evaluación del desempeño del personal.

2.1.2 El Empleado:

Algunas organizaciones permiten que el individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. Naturalmente que esto exige la definición de parámetros establecidos por la gerencia, y de un alto grado de madurez de los involucrados en el proceso.

2.1.3 El Empleado y El Gerente:

En esta parte la evaluación del desempeño puede apoyarse en la administración por objetivos, por lo tanto se debe tener presente los siguientes elementos:

- Formulación de objetivos por consenso
- Compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto
- Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos
- Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados
- Retroalimentación intensiva y medición conjunta continua

En esta concepción la evaluación del desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por su proyección al futuro; y busca orientar el desempeño hacia fines negociados y establecidos con anterioridad, proporcionando todos los medios necesarios para conseguirlo de manera adecuada. Además establece mediciones apropiadas y comparativas y sobre todo, da coherencia y sentido al proceso mediante la retroalimentación y evaluación continuas.

2.1.4 El Equipo de Trabajo:

El equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño de sus miembros y programar para cada uno las medidas necesarias para mejorar cada vez más. En este caso, el equipo responderá por la evaluación del desempeño de sus miembros y definirá sus objetivos y metas.

2.1.5 El Área de Gestión de Personal:

Responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización, es el que proporciona la información del desempeño de cada empleado, la que una vez procesada e interpretada se reporta como informes a la gerencia para que defina las acciones a implementar.

2.1.6 Comité de Evaluación:

Se nombra un Comité de Evaluación, constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a las diferentes áreas. Los miembros permanentes (como el presidente de la empresa, el director del área de gestión de personal y el especialista en la evaluación del desempeño), participan en todas las evaluaciones; y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.

2.1.7 Evaluación de 360°

Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona será evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participará en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación, reflejará los distintos puntos de vista de los involucrados que se relacionan con el trabajo de la persona.

OBJETIVOS, BENEFICIOS Y VENTAJAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

2.2 Objetivos:

La evaluación del desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otras sumamente adversas; sin embargo, se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos.

Podría afirmarse que mientras la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de materia prima, la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden sintetizarse en los siguientes:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, los objetivos organizacionales y los objetivos individuales.

2.2.1 Beneficios: Podemos agruparlos así:

2.2.1.1 Beneficios para el jefe: Tenemos:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicar a los subordinados la objetividad y la mecánica de evaluación del desempeño.

2.2.2.2 Beneficios para el subordinado: Los principales son:

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas del jefe sobre su desempeño, y determinar las fortalezas y debilidades resultantes de la evaluación.
- Saber qué disposiciones o medidas decide el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc); y las que el mismo debe aplicar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos, etc).
- Autoevaluar y autocriticar su propio desarrollo.

2.2.2.3 Beneficios para la organización: Tenemos:

- Evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascender o promocionarlos.
- Proporcionar mayor dinámica a la política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad; y, mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

2.3 Ventajas: Podemos señalar las siguientes:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación
- Ayuda a determinar quienes merecen recibir aumentos o compensaciones
- Ayuda en las decisiones de ubicación de promociones, transferencias y separaciones.
- Necesidades de capacitación y desarrollo ya que el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o de desarrollar un potencial no aprovechado.

- Planeación y desarrollo de la carrera profesional que orientan las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Permite detectar errores en la concepción y diseño del puesto.
- Desafíos externos por la influencia de factores externos como familia, salud, finanzas, etc.

Fuente:

<http://sever2.southlink.com.ar/vap/administración.htm>, Evaluación del desempeño

2.4 FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO

Tanto las cualidades personales que un individuo aplica en el trabajo como el ambiente mismo de trabajo determinan el nivel de desempeño. Las cualidades personales comprenden los conocimientos, destrezas, capacidades y motivos. Los factores ambientales comprenden: Expectativas acerca del trabajo, retroalimentación sobre el desempeño, ámbito de trabajo, equipo, incentivos.

El orden de los factores indica la dificultad creciente para corregirlos, es generalmente más fácil y menos costoso aclarar las vagas expectativas sobre el trabajo que impartir capacitación. Adicionalmente en los países en desarrollo, el problema de la capacitación es difícil de resolver por situaciones principalmente económicas y tecnológicas

Fuente:

<http://sever2.southlink.com.ar/vap/administración.htm>, Evaluación del desempeño

2.5 METODOS TRADICIONALES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

El problema de la evaluación del desempeño, en las organizaciones condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares, denominados métodos tradicionales de evaluación del desempeño, los cuales varían de una organización a otra porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño o estructurar un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados.

La evaluación del desempeño es un medio, un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. La evaluación del desempeño es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa

Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:

2.5.1 METODO DE ESCALAS GRAFICAS

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde la filas (horizontales) representan los factores de

evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada uno de éstos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente, entre esos extremos existen tres alternativas:

a. Escalas gráficas continuas.- Donde están definidos los extremos; y la evaluación del desempeño puede situarse en cualquier punto de la línea que los une. En este caso, existen un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación.

Ejemplo:

Cantidad		Cantidad
De producción	_____	De producción
Insuficiente		excelente

b. Escalas gráficas semicontinuas.- Idénticas a las escalas continuas, excepto que se incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.

Ejemplo:

Cantidad	1	2	3	4	Cantidad
De producción					de producción
	Insuficiente			Excelente	

c. Escalas gráficas discontinuas.- En éstas, la posición de las marcaciones ya está fijada y descrita con anterioridad; el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.

Ejemplo:

Cantidad De producción	1	2	3	4	Cantidad de producción
	Insuficiente	Regular	Buena	Excelente	

Las escalas discontinuas se representan mediante gráficas de dos entradas; en las entradas horizontales (filas) se escriben los factores de evaluación del desempeño, y en las entradas verticales (columnas) se escriben los grados o las graduaciones de los factores. Los factores se ponderan y se valoran en puntos de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez realizada la evaluación, se suman los puntos obtenidos por los empleados.

2.5.2 METODO DE ELECCION FORZADA

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual, en cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, con una numeración de 1 hasta 8 en los dos primeros bloques, de 33 al 40 en los segundos, de 41 al 48 en el tercer bloque y de 73 al 80 en el último. Se podrá escoger por fuerza sólo una o dos frases, las que más se apliquen al

desempeña del empleado evaluado, de ahí la denominación "elección forzada".

A continuación se observa un ejemplo del Método de Elección Forzada:

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR EL METODO DE ELECCION FORZADA							
Empleado:							
Cargo:				Sección			
	No.	+	-		No.	+	-
Sólo hace lo que le ordenan	01			Tiene temor de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Mantiene su archivo siempre ordenado	42		
Acepta críticas constructivas	03			Ya presentó baja de producción	43		
No produce cuando está sometido a presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con los demás	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Vacila al tomar decisiones	06			Nunca es entusiasmado	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial por desarrollar	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca se muestra desagradable	48		
Se esmera en el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Es evidente que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Tiene criterio para tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Regularmente debe llamársele la atención	78		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Espera siempre una recompensa	40			Por naturaleza es un poco hostil	80		

Fuente:

Idalberto Chiavenato; Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición

2.5.3 METODO DE INVESTIGACION DE CAMPO

La evaluación del desempeño la realiza el superior (jefe) con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. De ahí proviene el nombre de investigación de campo; aunque la evaluación sea responsabilidad de línea de cada jefe, se hace énfasis en que la función de staff debe asesorar a cada jefe.

El especialista lleva a cabo una entrevista de evaluación con cada jefe, cumpliendo lo siguiente:

a) Evaluación inicial: el desempeño de cada empleado se evalúa inicialmente de acuerdo con uno de los tres aspectos siguientes:

- Desempeño más que satisfactorio (+)
- Desempeño satisfactorio (+)
- Desempeño menos que satisfactorio (-)

b) Análisis Complementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada empleado es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas que el especialista formula al jefe.

c) Planeación: una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción que puede implicar:

- Asesoría al empleado
- Readaptación del empleado

- Capacitación
- Desvinculación y sustitución
- Promoción a otro cargo
- Mantenimiento en el cargo actual

d) Seguimiento: se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada empleado.

2.5.4 METODO DE INCIDENTES CRITICOS

Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia, el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas.

El supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados; por lo tanto el método se centra en las excepciones tanto positivas como negativas. Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse.

2.5.5 METODO DE COMPARACION POR PARES: Compara los empleados de dos en dos, se anota en una hoja cuadriculada aquel cuyo desempeño se considera mejor, para poder comparar y seleccionar el más conveniente para la empresa; también pueden utilizarse factores de evaluación. Este método se recomienda cuando los evaluadores no están en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos.

2.5.6 METODO DE FRASES DESCRIPTIVAS: Es ligeramente diferente del método de elección forzada porque no es obligatoria la elección de frases. Se debe tener en cuenta que las frases se escogen de acuerdo a la naturaleza de la empresa, el evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo "+" o "S") y aquellos que demuestran el opuesto de su desempeño (signo "-" o "N").

A continuación tenemos un ejemplo de este Método:

No.	METODO FRASES DESCRIPTIVAS	Sí (+)	No (-)
1	¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo?		
2	¿Usualmente es alegre y sonriente?		
3	¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?		
4	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?		
5	¿Desarrolla un trabajo completo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?		
6	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?		
7	¿Su trabajo no exige más grados de escolaridad?		
8	¿Puede por sí solo, planear, ejecutar y controlar sus tareas?		
9	¿Su apariencia es buena y agradable en el trato general?		
10	¿Demuestra concentración mental en el trabajo?		
11	¿El resultado del trabajo presenta errores y no es satisfactorio?		
12	¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?		

Fuente:

Idalberto Chiavenato; Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición

2.6 NUEVAS TENDENCIAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño se torna necesaria para verificar y proyectar permanentemente el camino a seguir, para introducir las correcciones o modificaciones, en un contexto ambiental de constante cambio y transformación. Igualmente ayuda a detectar los ajustes necesarios a los puestos y actividades; involucra los equipos y las áreas y, en especial, la empresa como totalidad

Existen algunas tendencias en la evaluación, a continuación se destacan las más importantes:

1. Los indicadores tienden a ser sistemáticos y se ve a la empresa como un todo que conforma un conjunto homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes o pertinentes, se deberá derivar de la planeación estratégica para determinar qué medir, cómo y cuándo.
2. Los indicadores tienden a seleccionarse como criterios distintos de evaluación, bien sea para premiación, remuneración variable, participación en los resultados, ascensos, etc.
3. Los indicadores tienden a ser escogidos en conjunto para evitar posible distorsiones y para no descartar otros criterios de evaluación; dentro de este tenemos los siguientes indicadores:

financieros, ligados al cliente, indicadores internos, e indicadores de innovación.

2.7 PROCESO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Existen ocho pasos para un efectuar un proceso para fortalecer la evaluación del desempeño:

1. Examinar la misión, objetivos, estrategias y cultura de la organización.
2. El desempeño deseado tiene en cuenta los estándares internacionales o nacionales, por lo que es necesario crear una serie manejable de objetivos e indicadores
3. Describir que el desempeño real se basa en observaciones y entrevistas de los integrantes del personal y los clientes.
4. Describir la diferencia entre el desempeño deseado y el real.
5. Averiguar las causas radicales de la deficiencia del desempeño, las mismas que estarán vinculadas a factores que ayudan a las personas a hacer su trabajo y a generar soluciones que aborden las causas radicales como: expectativas acerca del trabajo; retroalimentación, suministros, equipo de trabajo, incentivos, conocimientos y destrezas.

6. Generar ideas para solucionar las causas de las deficiencias del desempeño y los factores relacionados con éste. Estas soluciones podrán extraerse de las reseñas de las mejores prácticas.
7. Las personas que aplican las soluciones deberán poseer buenas técnicas de administración, o sea, saber cómo planificar, programar, contratar empleados, supervisar y presentar informes.
8. Monitorear y evaluar el desempeño una vez que las soluciones estén aplicadas y guíen los cambios requeridos por la organización. Con la ayuda del personal directivo superior, se observa el desempeño real y se mide nuevamente el desempeño para evaluar el efecto de las soluciones.

El proceso de evaluación puede utilizarse en ciclos, el desempeño observado y evaluado al final del primer ciclo se convertirá en el desempeño real del ciclo siguiente; y así sucesivamente.

Fuente:

<http://erc.msh.org/readroom/español/perform.htm>, Evaluar el desempeño del personal

CAPITULO III

LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y SUS PRINCIPALES INDICADORES DE GESTION

3. GENERALIDADES

Al indicador se le define como la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

El uso de indicadores, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos.
- Todos estos aspectos deber ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteados por la organización.

Al evaluar o elaborar un indicador es importante determinar si se dispone de información confiable y oportuna, que permita una comparación entre la situación real y referencias históricas, similares o programadas

Fuente:

www.trabajos15/indicad-evaluación/indicad-evaluación.shtml, Indicadores de Gestión

3.1 ESTANDARES E INDICADORES DE GESTION

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado ejecuta las tareas y actividades asignadas al puesto de trabajo que ocupa; es decir, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

Es necesario definir niveles de medición o estándares completamente verificables, directamente relacionados con el puesto; ya que se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite practicas iguales y comparables.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño estos son: Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones mas objetivas. Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar

los elementos esenciales que determinan el desempeño. Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

Las principales distorsiones son:

1. Prejuicios personales
2. Efecto de acontecimientos recientes
3. Tendencia a la medición central
4. Efecto de halo o aureola
5. Interferencia de razones subconscientes

Por otra parte, es necesario previo a definir y aplicar indicadores de gestión, que se encuentre implementado el control interno en la entidad como concepto clave y herramienta de evaluación.

Uno de los resultados del control interno, permite ir midiendo y evaluando el control de gestión, que a su vez pretende lograr eficiencia y eficacia en la empresa, a través del cumplimiento de la metas y objetivos. En esta medición se considera los indicadores, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la empresa; es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Las actividades que se realizan en la empresa requieren cuantificarse, es decir medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso se han alcanzado. Para medir una actividad lo importante es saber:

- ¿Qué medir?
- ¿Dónde medir?
- ¿Cuándo medir?
- ¿Contra que medir?

Las medidas deben estar relacionadas con la misión de la empresa.

3.2 PARAMETROS E INDICADORES DE GENERAL UTILIZACIÓN

Tenemos los siguientes:

- Economía: Evalúa la capacidad de una organización para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión organizacional. Algunos indicadores de economía de una institución pueden ser: capacidad de autofinanciamiento, eficacia en la ejecución del presupuesto. Los siguientes son algunos indicadores de economía más usados:

- Porcentajes de recuperación de créditos de corto plazo
- Cobranzas/Facturación
- Ingresos propios/Ingresos totales
- Ingresos de operación/Gastos de Operación

- Eficiencia: Es la utilización racional de los recursos disponibles, a un mínimo costo para obtener el máximo de resultado en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad. Miden los costos unitarios, la productividad de los recursos utilizados en una entidad, en un proyecto, programa, etc.

Los indicadores de eficiencia, miden la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto. De manera óptima, el indicador habitual de eficiencia es el costo unitario o costo promedio de producción, ya que relaciona la productividad física, con su costo.

- Eficacia: Se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos. La evaluación de la eficacia de una organización no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, donde los objetivos deben estar claramente establecidos y cuantificados.

- Ecología: Se trata de lograr en términos medibles una gama de metas, que ayudan a describir cuantitativa y cualitativamente la calidad ambiental, y permiten el monitoreo de su progreso. Su utilidad, consiste en proporcionar información ambiental de tipo socio-económica para un determinado asunto.

- Ética: Se realiza un trabajo de auditoría de gestión para confrontar la conducta ética, los valores y moral institucional con el código de ética,

reglamento orgánico funcional y más normativa. Permite la comparación entre lo escrito o lo estipulado versus el comportamiento y accionar de los administradores, y empleados, quienes están obligados a respetar estrictamente estas normas; y, a demostrar que su actuación es transparente y sin reñir con las leyes, normas y buenas costumbres que exige la sociedad.

- Calidad: Se entiende como la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Calidad es la adecuación de un producto o servicio a especificaciones o estándares establecidos por autoridades competentes.

3.3 CLASIFICACION DE LOS INDICADORES:

Existen muchos indicadores pero para este trabajo se han tomado los que más se acercan a la naturaleza de Moldec S.A y son los siguientes:

- a) Cuantitativos y Cualitativos
- b) De uso Universal
- c) Globales, Funcionales y Específicos

a.- CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS

Los indicadores de gestión desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

Cuantitativos: Son los valores y cifras básicos que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones.

Cualitativos: Toman en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional. Permiten evaluar, con enfoque en la planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

b.- DE USO UNIVERSAL

Los indicadores de gestión universalmente conocidos y utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional, pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Indicadores de resultados por área y desarrollo de información: Muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información, calidad, oportunidad y disponibilidad de la información para la retroalimentación y mejoramiento continuo.
- Indicadores estructurales: Permiten identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad.
- Indicadores de recursos: Tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos.

- Indicadores de proceso: Estos son relativos al cumplimiento de la misión y de los objetivos, sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos.
- Indicadores de personal: Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos.
- Indicadores interfásicos: Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los clientes, ya sean personas jurídicas o naturales.
- Indicadores de aprendizaje y adaptación: Corresponden al comportamiento de los recursos humanos. Son importantes porque el recurso humano debe evaluarse constantemente, para verificar si está de acuerdo con la función asignada.

c.- GLOBALES, FUNCIONALES Y ESPECIFICOS

Globales: Estos evalúan los elementos de la planificación estratégica, esto es la misión, los objetivos institucionales, las metas de productividad y de gestión.

Funcionales: Aquí se debe tener presente la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en la organización, por lo tanto cada función o actividad, deberá ser medida de acuerdo a sus propias características. Los mismos indicadores globales deben ser adaptados a las funciones o actividades específicas.

Específicos: Básicamente estos indicadores se refieren a los mismos aspectos ya señalados en cuanto a los indicadores globales, pero de manera particular.

3.4 INDICES FUNDAMENTALES O COMPETITIVOS

Los índices fundamentales son cuatro:

- Rentabilidad
- Satisfacción del cliente interno
- Satisfacción del cliente externo
- Competitividad

Rentabilidad: Es el resultado de la eficiencia y eficacia organizacional y demuestra la productividad de la compañía.

Satisfacción del cliente interno: Se obtiene mediante mediciones periódicas de la cultura o del clima organizacional. Se aplica un formato de calificaciones, que permite hacer el seguimiento de cada uno de los factores claves de la satisfacción del cliente interno

Satisfacción del cliente externo: Son el producto de la evaluación sistemática y permanente que hace el cliente sobre el servicio que recibe.

Hay que diseñar y poner en marcha un sistema que permita escuchar al cliente, recibir su evaluación y medir la satisfacción con el servicio que recibe.

Competitividad: Es el resultado de un análisis sistemático de la competencia.

3.4.1 INDICES DE IMPACTO CAUSALES

Son aquellos factores internos o externos que generan satisfacción o insatisfacción y que tienen efecto sobre los índices fundamentales; es decir, aquellos que afectan la rentabilidad, el servicio al cliente interno y externo, así como los índices de competitividad.

Algunos índices de impacto causales son:

- Reclamos
- Despachos
- Devoluciones
- Visita a clientes
- Post-venta
- Desperdicios
- Cartera vencida
- Recuperación de cartera
- Respuesta a la competencia

Fuente:
Manual de la Contraloría General del Estado.

3.5 SELECCIÓN DE INDICADORES

Una vez que especificados las principales tareas del cargo, se debe seleccionar los indicadores, que permitirán conocer el desempeño de su ocupante. Los indicadores constituyen evidencias susceptibles de medición y observación de que un ocupante está llevando a cabo las tareas para las cuales fue contratado y capacitado.

Los indicadores responden a la pregunta, "¿Qué es lo que veríamos u oiríamos en el lugar de trabajo, que muestre que la persona capacitada está cumpliendo con los requerimientos de dicha tarea?" Para poder responder a esta pregunta, para cada tarea, se necesitará elaborar una lista de las pruebas de desempeño en base a los estándares de desempeño y las pautas identificadas durante el análisis de la tarea. Luego, para cada tarea, hay que seleccionar indicadores susceptibles de medición u observación que proporcionan la prueba más convincente de un desempeño aceptable.

Cada indicador deberá ajustarse a estándares específicos y precisos de niveles de desempeño que se adecuen a las expectativas de la organización. Estos estándares generalmente se expresan como un número o porcentaje, tal como ocurre con el número de respuestas correctas requeridas en un examen, el porcentaje de procedimientos ejecutados correctamente, el número de visitas del cliente durante las cuales el participante capacitado ofrece un servicio específico, etc. Para cada indicador, hay necesidad

identificar el rango de los estándares dentro del cual el desempeño se considera aceptable, inaceptable o excelente.

A continuación se observa un ejemplo que incluyen las tareas, indicadores y estándares para 3 niveles de trabajadores:

• Ejemplos de Indicadores y Estándares		
Tarea	Indicadores	Estándares
Para los trabajadores de campo: Servicios de planificación familiar	El trabajador de campo capacitado refiere más clientes a los diferentes servicios de la empresa.	Por lo menos 15% más clientes referidos en seis meses después de la capacitación, que en los seis meses previos a la misma.
Para supervisores: Capacitación del personal	El supervisor capacitado proporciona una asistencia más efectiva en el trabajo durante las visitas de supervisión que antes de la capacitación.	En forma regular convoca y realiza discusiones de grupo con respecto a los asuntos que son de importancia para los supervisados.
Para administradores: Movilización de recursos para la sustentabilidad	El sistema para el cobro de tarifas por los servicios prestados ya está operando.	Por lo menos 50% de todos los clientes paga por los servicios que recibe

Fuente:
www.indicadores.search.com

3.6 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACION

A continuación se indicarán en un cuadro algunas técnicas e instrumentos de evaluación donde se detalla la técnica, el tipo de instrumento, cómo se emplea, qué evalúa, ventajas y desventajas.

• Técnicas e Instrumentos de Evaluación					
Técnica de Evaluación	Tipo de Instrumento	Como se Emplea	Qué evalúa	Ventajas	Desventajas
Examen	Formulario o cuestionario	Escrito u oral	Conocimientos Aptitud	Bajo costo Fácil de administrar Puede ser administrado a grupos grandes Es fácil analizar las respuestas	Los participantes deben saber leer y escribir para tomar el examen escrito Es posible que no refleje adecuadamente las habilidades o el comportamiento real en el trabajo Podría parecer amenazador para los participantes
Observación	Pautas Lista de verificación	Observación y anotación (desempeño real, simulación, actuación de papeles, cintas de video etc.)	Habilidad Desempeño Actitudes	Puede demostrar el comportamiento real Genera información cualitativa y cuantitativa	Es costoso y consume mucho tiempo Requiere de una capacitación exhaustiva de los evaluadores Puede inducir cambios de comportamiento en el momento de la observación
Revisión de Documentos	Lista de verificación	Revisión de los expedientes	Desempeño Cumplimiento	Conveniente Evita	Si los expedientes están escritos

		Cuestionario	(expedientes de los clientes y del personal, formularios de estadísticas de servicios, archivo de incidentes críticos)	con requerimientos legales o profesionales	sobrecargar al personal con requerimientos adicionales durante la visita Si está bien llevado, dará como resultado datos objetivos	a mano, es posible que sean difíciles de leer Podrían ser incompletos, inexactos o muy generalizados Los expedientes podrían estar mal organizados y obstaculizar la búsqueda de los documentos relevantes Los informes deben ser leídos por un experto
--	--	--------------	--	--	---	--

Fuente:
<http://erc.msh.org/readroom/español/perform.htm>
Manual de la Contraloría General del Estado

CAPITULO IV

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.- INTRODUCCION:

Según la definición de los autores Kaplan y Norton, *Un buen Cuadro de Mando Integral debe "contar la historia de su estrategia", es decir, debe reflejar la estrategia del negocio.* Con ello se quiere destacar que en Cuadro de Mando Integral es mas que una lista de indicadores, agrupada en financieros y no financieros, o separada en perspectivas. El Cuadro de Mando Integral *es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.*

Atendiendo a esta aseveración, se definen como conceptos básicos del Cuadro de Mando Integral, aplicando los siguientes conceptos:

Una cadena de relaciones de causa efecto Que expresan el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su posible logro mediante indicadores del desempeño.

Un enlace a los resultados financieros: Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos

Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en *logros financieros* que lleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.

Un balance de indicadores de resultados (efecto) e indicadores guía (causa): Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que manifiesten las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con el objetivo (asociados a las palancas de valor e indicadores guía- causa). Estos miden el progreso de las acciones que nos acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.

Mediciones que generen e impulsen el cambio: Una de las premisas a las que hacen mención Kaplan y Norton es: *La medición motiva determinados comportamientos*, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es definir indicadores que *generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.*

Alineación de iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los objetivos estratégicos: Cada proyecto que exista en la empresa debe

relacionarse directamente con los logros esperados para los diversos objetivos, expresados a través de sus indicadores

Consenso del equipo directivo de la empresa u organización: El Cuadro de Mando Integral es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre como medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

Bibliografía:

www.trabajos15/indicad-evaluación/indicad-evaluación.shtml, Indicadores de Evaluación

4.1 PERSPECTIVAS:

Permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas y subjetivas.

4.1.1 PERSPECTIVA FINANCIERA:

El Cuadro de Mando Integral debe animar a las unidades de la empresa a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la organización. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral; cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto.

Cuando los ejecutivos de unidades de negocio empiecen a desarrollar la perspectiva financiera, deben determinar métricas financieras apropiadas para sus estrategias. Las medidas y los objetivos financieros juegan un papel doble: definir la actuación financiera que se espera de la estrategia; y, servir como los objetivos y medidas finales de las demás perspectivas del Cuadro de Mando.

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio; esto es:

- Crecimiento

- Sostenimiento

- Cosecha

Crecimiento: Esta fase es la más temprana de ciclo de vida de un negocio, tiene productos o servicios con un significativo potencial de crecimiento. Para capitalizar este potencial es posible que se tenga que dedicar recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios; construir y ampliar las instalaciones de producción; crear capacidad de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructura, redes de distribución, que apoyen las relaciones globales; y, nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes.

Los negocios en la fase de crecimiento pueden operar con cash flows negativos y muy bajos rendimientos sobre el capital invertido. Las inversiones que se hacen de cara al futuro pueden consumir más dinero del que puede ser generado en la actualidad por la limitación de productos, servicios y clientes existentes. El objetivo financiero general en esta fase es un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.

Sostenimiento: Es probable que la mayoría de unidades de un negocio de una empresa se encuentren en esta fase, en la que hay inversiones y reinversiones, pero se exige que generen excelentes rendimientos sobre el

capital invertido. Los proyectos de inversiones se dirigen más a solucionar cuellos de botella, a ampliar la capacidad y a realzar la mejora continua, en lugar de las inversiones de opciones de crecimiento y recuperación que se hacían en la fase de crecimiento.

Las medidas utilizadas para estas unidades de negocio relacionan los ingresos contables obtenidos con el nivel del capital invertido en la unidad de negocio.

Cosecha: Algunas unidades de negocio llegan a la fase madura del ciclo de su vida, en que la empresa quiere recolectar o cosechar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Ya no se requiere inversiones importantes sólo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades. El objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del cash flow a la empresa

Para cada una de las fases citadas anteriormente existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial. Para poder observar e identificar con mayor facilidad este asunto, se ha creado una matriz de 3x3, a través de las tres estrategias de negocio y los temas financieros estratégicos.

		TEMAS ESTRATÉGICOS		
		Crecimiento y Diversificación de los ingresos	Reducción de costes/mejora de la productividad	Utilización de los activos
ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO	Crecimiento	Tasas de crecimiento de la ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I+D (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Coste frente a competidores Tasas de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) Tasa de utilización de los activos
	Cosecha	Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costes por unidad (por unidad de output, por transacción)	Período de recuperación

Fuente:

www.trabajos15/indicad-evaluación/indicad-evaluación.shtml, Indicadores de Evaluación

4.2 VINCULACION DE LOS INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Esta vinculación nos ayudará para trasladar la estrategia a los indicadores,

para esto aplicamos tres principios:

- Las relaciones causa-efecto
- Los indicadores de la actuación
- La vinculación con las finanzas

Veamos a continuación un ejemplo simplificado

Modelo Causa Efecto:



Fuente:

www.Indicadores-evaluación.shtml

En este ejemplo podemos observar que se debe maximizar el valor, generando confianza en el cliente a través de la satisfacción de sus necesidades, mediante un producto que cumpla todos sus requerimientos, apoyado en una producción con calidad, en base a una buena capacitación y un excelente ambiente de trabajo.

4.3 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Esta perspectiva permite que la empresa identifique indicadores clave sobre: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad de los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

En el pasado, las empresas podían concentrarse en sus capacidades internas, enfatizando la actuación del producto y la innovación tecnológica, pero las empresas que no comprendían las necesidades de sus clientes descubrieron que los competidores podían hacer incursiones, al ofrecer productos y servicios mejor alineados con las preferencias de sus clientes.

La perspectiva del cliente traduce la estrategia y visión de una organización, en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que puedan comunicarse a toda la organización.

4.4 PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Esta perspectiva permite que las empresas centren sus indicadores en aquellos procesos responsables de la entrega de productos y servicios a los clientes. Es necesario que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos, identifiquen las necesidades de los clientes actuales y futuros; desarrollen nuevas soluciones para estas necesidades; entreguen los productos y servicios existentes; y terminen con el servicio postventa, ofrecido después de la venta, que añade el valor que reciben los clientes.

Los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno, se derivan de estrategias explícitas orientados a satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado.

4.5 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Esta es la última perspectiva del Cuadro de Mando Integral. Desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos de esta perspectiva son los inductores necesarios para conseguir resultados en las tres primeras perspectivas.

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, no sólo en las áreas tradicionales de inversión, sino en equipos de la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las empresas también deben

invertir en infraestructura, personal, sistemas y procedimientos; si buscan alcanzar objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

En el siguiente capítulo podremos ver como se aplican estas perspectivas en el Cuadro de Mando Integral desarrollado para Moldec S.A; y como se integran en el proceso de evaluación del desempeño.

Fuente:

Robert S. Kaplan, Cuadro de Mando Integral

<http://erc.msh.org/readroom/espaol/perform.htm>

CAPITULO V

PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, CASO MOLDEC S.A.,

5. BREVE DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL : Para analizar la situación de Moldec S.A., fue necesario visitar la planta y cada una de sus principales áreas: recursos humanos, producción, comercialización y administrativa; y, mediante entrevistas y conversaciones con la gerencia y el personal, se pudo tener un conocimiento más real de algunos problemas por los que atraviesa la empresa. Esto permitió llegar a las siguientes deducciones:

Área de Recursos Humanos:

- Se determinó que el personal en general no tiene la suficiente capacitación con relación al cargo que desempeña. Tampoco hay incentivos salariales. Estas, entre otras realidades, pueden influir para que el personal no tenga un interés adecuado para lograr una producción eficiente y eficaz.
- No cuenta con un método para asignar los cargos, provocando de esta manera una desorganización de las actividades y una inadecuada utilización de los recursos. Tampoco existe un método o sistema de evaluación del desempeño

Área de producción:

- Se evidencia la falta de capacitación del personal lo que influye en el no logro de un producto de calidad que satisfaga las necesidades y exigencias de los clientes.
- No existe una planificación técnica del proceso productivo, ya que en la realidad permanentemente existen problemas por la falta de materia prima; esto, trae retrasos en la atención oportuna a los diferentes pedidos.

Área de comercialización:

- No se tiene previsto comercializar el producto a otros clientes a nivel nacional e internacional. La decisión es seguir atendiendo los clientes actuales.
- No existe un buen canal de distribución del producto por lo que esto ocasiona retraso en la entrega y una disminución de la rentabilidad

Ante estas realidades, es necesario ir logrando soluciones que permitan superar la actual situación de la empresa.

5.1 CONSTRUCCION DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE MOLDEC S.A., EN BASE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En base a las formulaciones teóricas y metodológicas de los capítulos anteriores, definiremos el cuadro de mando integral para Moldec. Para esto, se necesitará de la ayuda de un análisis muy simple pero efectivo que pretende determinar si existe una coherencia entre las diferentes perspectivas y la visión de la empresa. El desarrollo del cuadro de mando integral, parte de una hipótesis que es la visión de la empresa y sus estrategias, la relación causal de estas retroalimentarán la información deseada para confirmar si es o no válida la hipótesis.

5.1.1 PERSPECTIVAS.- Tenemos:

PERSPECTIVA FINANCIERA: Para cumplir con esta estrategia se ha definido que para mejorar los ingresos, se tendrá que obtener nuevos clientes tanto nacionales como extranjeros; por lo tanto, el objetivo de esta meta es ampliar y desarrollar productos que atiendan estos mercados.

Por otra parte, la estrategia de productividad de maximizar la utilización de los activos e integrar el negocio para reducir el costo total, requiere de inversiones en nueva maquinaria y tecnología; así como también determinar los niveles de gestión adecuada de las cuentas por cobrar y de

administración de inventarios, como mecanismos principales para mejorar el manejo del capital de trabajo.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE: Para cumplir con esta estrategia, Moldec tendrá que mantener la calidad y los precios de venta competitivos, en un mercado cada vez más globalizado y de costos bajos. Otro aspecto importante, es crear un portafolio de productos más amplio y diversificado donde los clientes tengan más oportunidades para seleccionarlos, como por ejemplo los cortijeros de madera y ventanas.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO: La base para que las ventas puedan funcionar es la excelencia operativa, no solo desde el punto de vista productivo sino también del operativo y de servicio al cliente. Hay que controlar todo el proceso manteniendo la calidad, siendo un elemento de apoyo sustancial el manejo eficiente de los inventarios de materias primas, para no dejar desabastecida a la planta, esto es muy importante porque la gran mayoría de las materias primas son importadas y requieren de un colchón para mantener la producción en caso de cualquier eventualidad.

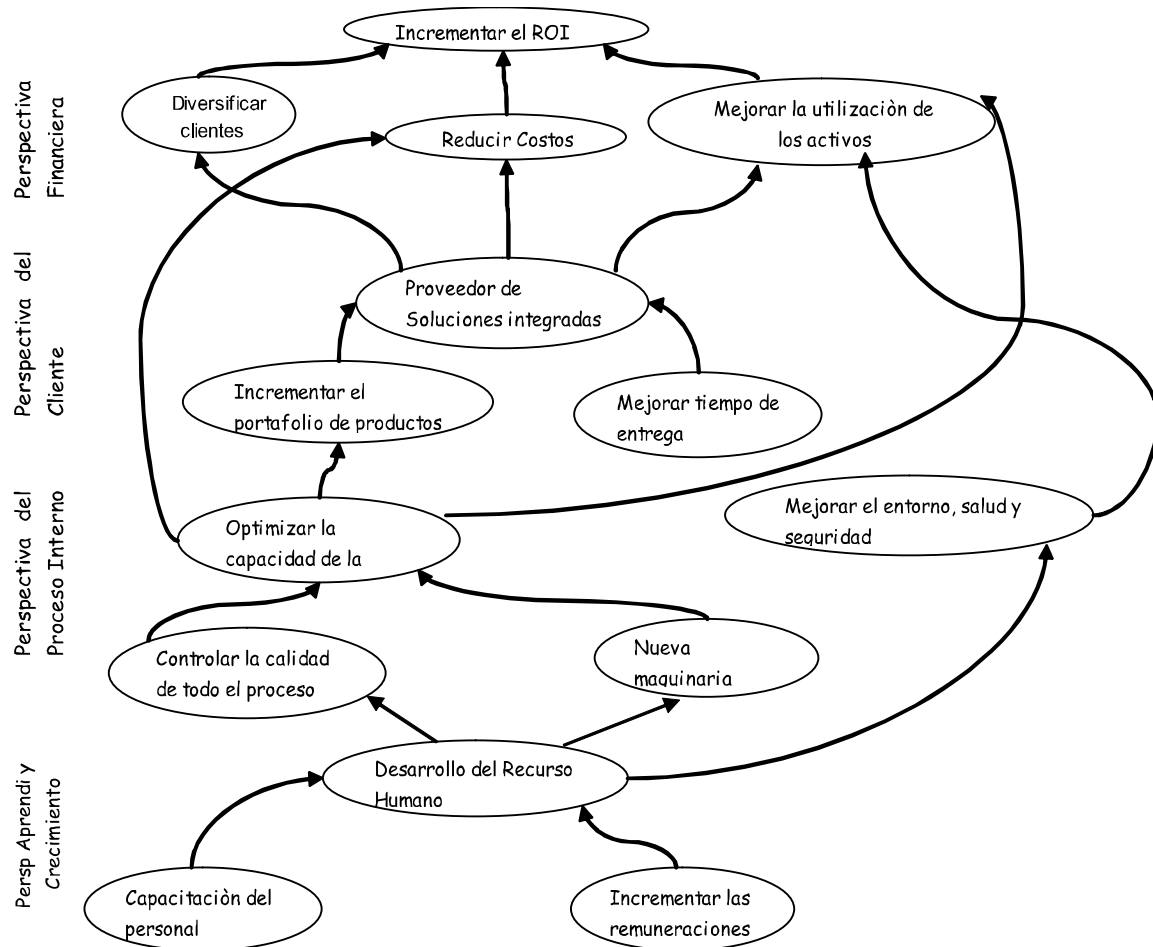
PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: Esta perspectiva es muy importante ya que es el sostén de todas las demás perspectivas. La estrategia escogida es aplicar un sistema de gestión de personal moderno que busque desarrollar los capacidades y habilidades del personal de la empresa.

En una primera fase, consideramos este desarrollo dos aspectos sustanciales: el primero es la capacitación a todo nivel; y el segundo, es el aspecto remunerativo, el cual tendrá que estar acorde con el mercado laboral y las capacidades y aptitudes de cada individuo.

5.1.2 RELACIONES CAUSA Y EFECTO: Las relaciones causa y efecto no pueden dejar de ser analizadas ya que permite determinar con mayor exactitud las relaciones causales y sus efectos. Esta relación debe aplicarse en los de los objetivos estratégicos.

Resultado de este análisis se obtiene el mapa estratégico que permite apreciar las relaciones existentes entre los objetivos estratégicos y los factores críticos para tener éxito.

MAPA ESTRATEGICO



5.1.3 ANALISIS DEL MAPA ESTRATEGICO

PERSPECTIVA FINANCIERA: encontramos que para incrementar el ROI los tres factores: "Diversificar Clientes", servirá para incrementar las ventas; "Reducir los Costos" el margen de utilidad bruta incidirá directamente en la rentabilidad del negocio; la "Mejor Utilización de los Activos" contribuirá al incremento del ROI, así como también el manejo eficiente del capital de trabajo.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE: en esta perspectiva encontramos que el "Proveedor de Soluciones Integradas" ayudará a reducir costos de producción y venta, siempre y cuando Moldec tenga capacidad de producir y vender no solo molduras sino también barrederas y ventanas.

El "Incrementar el Portafolio de Productos" permite nuevas ofertas; y, "Mejorar los Tiempos de entrega", es fundamental para mantener y ampliar la cartera de clientes.

Estos dos factores se fundamentan en la "Optimización de la Capacidad de la Planta" (objetivo estratégico de la perspectiva del proceso interno) ya que al ser más eficientes, los tiempos de entrega y la calidad de los productos serán cumplidos. El contar con "Nuevos Equipos y Maquinarias" permite que la parte productiva tenga mejores ciclos de producción e incremente el portafolio de productos.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO: para que la optimización de la capacidad de la planta se haga realidad se requiere:

- "Controlar la Calidad de todo el Proceso", a través de la implementación de las normas ISO 9001 ya que en la actualidad se hace el control de calidad del producto terminado y de materias primas, y no del proceso integral.
- El uso de "Nuevas Maquinarias" contribuirá a la reducción de el costo de producción, apoyando al logro del objetivo estratégico de optimizar la capacidad de la planta.
- El objetivo estratégico de "Mejorar el Entorno, Salud y Seguridad" se enlaza con la perspectiva financiera "Mejorar la utilización de Activos", ya que si se disminuyen los accidentes de trabajo se estimula el desarrollo del recurso humano y el mejor uso de los activos de la empresa.

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: es la base para que todas las estrategias anteriores funcionen. Comprende el "Incremento de las Remuneraciones" y la "Capacitación del Personal"; esto permitirá tener un personal motivado y activo dispuesto a cumplir con los retos que se presenten día a día.

5.1.4 INDICES PARA MEDIR LA PERSPECTIVA FINANCIERA:

Estos indicadores han sido discutidos y seleccionados por la Gerencia. También se ha definido la periodicidad de la medición, el responsable y la prioridad de ejecución de cada indicador estratégico. Respecto a la prioridad se asigna el valor de 1 a los más urgentes y que tendrán que ser implementados en un plan corto máximo 3 meses; 2 a los que se tendrán que evaluar hasta en seis meses; y, 3 a los que en un año tendrán que ser implementados.

A continuación presentamos los principales indicadores:

PERSPECTIVA FINANCIERA

	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES PARA EL EXITO	INDICADORES ESTRATEGICOS	RESPONSABLE	CONTROL	PRIORIDAD
Perspectiva Financiera	INCREMENTAR EL ROI	-Diversificar clientes	N. clientes nuevos	Jefe de ventas	Mensual	1
			% Ventas Nacional	Jefe de ventas	Mensual	1
			% Incremento en ventas frente al año pasado	Jefe de ventas	Mensual	1
		- Maximizar el uso de los activos	% Rendimiento sobre la inversión vs año 2005	Jefe administrativo	Mensual	1
			Ratio de prueba acida	Jefe administrativo	Mensual	1
			Días del ciclo de caja vs presupuesto	Jefe administrativo	Mensual	1
		- Reducir los costos	Cto total x metro vs presupuesto	Área administrativa	Mensual	1
			% Gto administrat / total vtas vs presupuesto	Área administrativa	Mensual	1
			% Gto vtas / total de vtas vs presupuesto	Área administrativa	Mensual	1
			Días promedio de nacionalización de las materias primas importadas	Área administrativa	Mensual	2
			% de reducción promedio en el cto x materia prima nacionalizada vs. Presupuesto	Área administrativa	Mensual	2

5.1.4.1 Análisis Perspectiva Financiera

DIVERSIFICAR LOS CLIENTES: tenemos los siguientes indicadores

- El N. de clientes ayudará a medir si Moldec esta atendiendo a nuevos clientes.
- El % de ventas nacionales dividido entre el total de ventas, ayudará a mostrar la incidencia que tiene Moldec sobre el total de las ventas, mientras mayor sea este índice menor será la incidencia de Moldec; y también; mostrará el incremento del % de las ventas a nuevos clientes.
- El % de incremento en ventas frente al año pasado indica si los objetivos de incrementar las ventas y los precios están dando el resultado buscado.

MAXIMIZAR EL USO DE LOS ACTIVOS:

- Mantener un índice como el rendimiento sobre la inversión y compararlo con los niveles del año 2005, mide principalmente el objetivo financiero que tiene esta empresa. Se consideró regresar a niveles de 1999, pero en este año la dolarización podía haber influenciado en la valorización de los activos y del patrimonio, por lo que lo más prudente fue considerar un año dolarizado como meta.
- El ratio de la prueba ácida, muestra la liquidez y la incidencia de los inventarios, en el buen uso de los activos.

- El número de días del ciclo de caja versus el presupuesto, pretende evaluar la ejecutoria de las personas implicadas en la utilización de las principales cuentas que se tienen en el capital de trabajo. Las cuentas por cobrar, el número de días de inventario y las cuentas por pagar ayudarán al gerente a monitorear el desempeño frente a las metas impuestas; mientras menor sea el ciclo de caja, mayor eficiente es la utilización de los activos.

REDUCIR LOS COSTOS:

- El costo total por metro producido frente al presupuesto, es el punto de partida para monitorear la reducción en los costos al compararlo con el presupuesto. El objetivo implícito será producir más para reducir los costos fijos y, para esto se tendrá que vender más.
- El porcentaje del gasto administrativo dividido entre el total de ventas comparado con el presupuesto, ayudará a monitorear el incremento o disminución de los costos fijos, con este dato se podrán tomar acciones correctivas mes a mes.
- El % de gasto de ventas dividido entre el total de ventas comparado contra el presupuesto, ayuda a evaluar la incidencia del incremento en ventas como consecuencia de más visitas a los clientes; pero sobre todo ayudará, a controlar a que este gasto no sea desmedido e incida en el costo.

- El número de días que toma la nacionalización de mercancías vs. el presupuesto ayudará a controlar el retraso en los pagos y los costos adicionales indirectos incurridos en la desaduanización; ya que al reducir este valor, se podrán reducir los inventarios de materia prima importada. Para medir este índice se considera el número de días a partir de la llegada del medio de transporte hasta que las materias primas están en planta.
- El % de reducción o incremento del promedio ponderado de las materias primas importadas nacionalizadas frente al presupuesto, ayuda a evaluar la gestión de compras internacionales. Mientras menor es el costo, mayor es la incidencia en los costos de los productos terminados.

5.15 INDICES PARA MEDIR LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES PARA EL ÉXITO	INDICADORES ESTRATEGICOS	RESPONSABLE	CONTROL	PRIORIDAD
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Proveedor de soluciones integradas	- Incrementar el portafolio de productos	- Nuevos diseños	Área de diseño	Trimestral	1
			- Propuestas de nuevos diseños	Área de diseño	Mensual	1
		- Mejora el tiempo de entrega	Días que demora en llegar un pedido (fecha del pedido a fecha de entrega)	Área de producción	Mensual	1

Del cuadro podemos indicar:

- El número de nuevos diseños aceptados por los clientes y en producción, mostrará la eficiencia del departamento de diseño y de los técnicos, lo que satisface las necesidades de los clientes finales con nuevos diseños de molduras, cortineros, ventanas, los cuales varían según las tendencias de moda.
- Evaluar el número de propuestas de nuevos diseños, ayudará a medir el desempeño e iniciativa del personal de la empresa. Esto es muy importante porque al pretender que Moldec sea un proveedor de soluciones integradas, se estimula la generación de la mayor cantidad de ideas para renovar las líneas en producción cada cierto tiempo.
- Mejorar el tiempo de entrega de los productos, asegura la atención oportuna y el stock de inventarios. El índice escogido para cumplir con este objetivo estratégico, es el número de días desde que se recibió el pedido hasta la fecha de entrega; con esto se asegura que los tiempos de respuesta en producción y atención al cliente en Moldec, sean mejor que en la actualidad.

5.1.6 INDICES PARA MEDIR LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

La excelencia de los procesos internos llevar a cumplir con las metas de las perspectivas del cliente y financiera. Para esto se requiere que los objetivos estratégicos de optimizar la capacidad productiva de la planta, mejorar el entorno, no sean considerados como enunciados sino que sean medidos y evaluados constantemente. Los principales índices constan a continuación:

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES PARA EL EXITO	INDICADORES ESTRATEGICOS	RESPONSABLE	CONTROL	PRIORIDAD
PERSP DEL PROCESO INTERNO	Optimizar la capacidad de la planta	- Mejorar el control de calidad del proceso	% de implementación ISO 9001	Alta Gerencia	Trimestral	2
		- Adquirir nuevas maquinarias y tecnología	% de cumplimiento del presupuesto en inversión de maquinas	Alta Gerencia	Trimestral	3
	Mejorar el entorno, salud y seguridad	- Reducir la accidentabilidad	N. días sin accidentes de trabajo	Jefe de personal	Mensual	2

5.1.6.1 Análisis de la Perspectiva del Proceso Interno

MEJORAR EL CONTROL DE CALIDAD DEL PROCESO

- Medir el porcentaje de implementación de la ISO 9001, es fundamental para asegurar la calidad de los procesos administrativos, investigación, desarrollo y servicio posventa de la empresa.

- Adquirir nuevas maquinarias y tecnología para reducir los costos de producción, es otra meta de la empresa, ya que los equipos que se tienen en la actualidad fueron instalados cuando inició la empresa, y al momento son obsoletos.
- Medir el porcentaje del cumplimiento anual de adquisición de maquinaria y equipos para la producción, es fundamental para que Moldec pueda mantener la eficiencia operativa, con productos de alta calidad y bajos costos.

REDUCIR LA ACCIDENTABILIDAD

Permitirá la mejorar la salud de los obreros y el manejo ambiental de la empresa; ya que si no suceden accidentes de trabajo como golpes, cortaduras, enfermedades, etc; se tendrá un plantilla sana y dispuesta a trabajar la mayor cantidad de días.

- Medir el número de días de accidentes de trabajo es un objetivo a cumplir por todo el personal, ya que si bien es cierto que la planta no presenta una alta siniestrabilidad, no se puede dejar de lado la salud y las condiciones adecuadas de trabajo para el personal.

5.1.7 INDICES PARA MEDIR LA PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Esta perspectiva es la base fundamental para que el resto de perspectivas puedan llegar a ser cumplidas. El objetivo estratégico de desarrollar el

recurso humano es el principal elemento a tener en cuenta, para que a través de este proceso el resto de las perspectivas tengan éxito.

Los índices principales son:

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES PARA EL EXITO	INDICADORES ESTRATEGICOS	RESPONSABLE	CONTROL	PRIORIDAD
PERSP APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar el Recurso Humano	Capacitación del personal	N. de horas de capacitación técnica x persona vs. presupuesto	Jefe de personal	Semestral	1
			N. de horas de capacitación x persona administrativa vs presupuesto	Jefe de personal	Semestral	1
		Incrementar las remuneraciones	Ingreso promedio mensual por área sueldo variable promedio/ sueldo total	Jefe de personal	Semestral	1

5.1.7.1 Análisis de la Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

CAPACITACION DEL PERSONAL

La capacitación del personal es un factor clave para que la empresa tenga éxito en el cumplimiento de las demás perspectivas, ya que a través de los conocimientos adquiridos, el personal podrá dar adquirir nuevas habilidades y destrezas. Para lograr esto, tenemos:

- Número de horas de capacitación técnica por persona vs. presupuesto de capacitación, es el índice que asegurará que los técnicos estén al tanto de los últimos adelantos tecnológicos.
- Número de horas de capacitación administrativa vs. presupuesto, ayudará a mantener al personal al día en los aspectos administrativos.

INCREMENTAR LAS REMUNERACIONES

Utilizamos los siguientes índices

- El ingreso promedio mensual por área, servirá como referencia de los sueldos generales de cada área funcional, deberán ser evaluadas frente al mercado y a la competencia. Se estableció que fácil de comparar estos ingresos promedios ES comparándolos con los que paga la compañía tercerizadora SENSERVI.
- El porcentaje de sueldo variable percibido en relación al sueldo total es un factor importante en la evaluación de la motivación del personal, ya que a mayor cumplimiento de las metas propuestas por la administración, cada empleado tendrá un mayor ingreso.

5.2 INDICADORES PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO:

Con base a lo citado anteriormente con la ayuda de la alta Gerencia de Moldec; se desarrollo los indicadores para la evaluación del desempeño. Para

esto fue necesario primero codificar el mapa estratégico, para identificar de manera clara y rápida los objetivos estratégicos, factores para el éxito y los indicadores estratégicos. Se codificó utilizando la siguiente nomenclatura.

	PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES PARA EL EXITO	INDICADORES ESTRATEGICOS
CODIGO	Una letra	Un dígito	Un dígito	Un dígito
CONTENIDO	F=Financiera C=Cliente P=Proceso A= Aprendizaje	Número de objetivo dentro de la perspectiva	Número de factor dentro del objetivo	Número de objetivo indicador

Para entender mejor esta codificación a continuación citamos un ejemplo: El indicador F111 significa:

F = pertenece a la perspectiva financiera

1 = es el primer objetivo estratégico

1 = es el primer factor para el éxito

1 = es el primer indicador de la perspectiva

Después de realizar esta codificación procedemos a calificar a los indicadores los mismos, que deben ser evaluados de acuerdo a la meta a lograrse. Con el propósito de que la evaluación sea más efectiva se ha

determinado conjuntamente con la alta gerencia colores a las calificaciones así:

- Excelente: con color celeste si sobrepasa las expectativas, significa excelencia
- Muy bueno: con color verde si cumple con las expectativas, significa cumplimiento
- Bueno: con color amarillo si està por debajo de las expectativas, significa precaución
- Malo: con color rojo si no se cumple con las expectativas, significa peligro

EXCELENTE
MUY BUENO
BUENO
MALO

Con este propósito a cada indicador se asigna un criterio de calificaciones, medidos en una escala del 100% de cumplimiento de la meta así:

Celeste para un cumplimiento mayor del 100%

Verde para un cumplimiento entre 90% y 100%

Amarillo para un cumplimiento entre un 60% y 90%

Malo para un cumplimiento menor al 60%

Gris significa que será un proyecto para un futuro

A continuación presentaremos el cuadro con los indicadores y los criterios para Moldec S.A.

CUDRO DE INDICADORES Y METAS

CODIGO	INDICADORES ESTRATEGICOS	METAS CUMPLIRSE A
F11	N. clientes nuevos	Aumentar en un 10% de clientes mensuales
F12	% Ventas nacionales / total de ventas	23% incremento en la ventas
F13	% Incremento en ventas frente al año pasado	Alcanzar 8% en ventas al por mayor
F21	% Rendimiento sobre la inversión	Lograr 3% de incremento
F22	Prueba ácida	Reducción de 5% en inventarios
F23	Días del ciclo de caja	Disminuir de 60 días de crédito a 30
F31	Costo total por metro	Incrementar 20% las ventas
F32	% Gto administrativo / total ventas	Disminuir en 2,5% los costos fijos
F33	Días promedio de nacionalización de las materias primas importadas	Disminuir 10% costos adicionales por retraso en la desaduanización
C11	N. nuevos diseños	Aumento de nuevos productos
C12	Días que demora en llegar un pedido	Máximo a 24 horas
P11	% Implementación de ISO 9001	Lograr una certificación
P12	% de cumplimiento del presupuesto en inversión de máquinas	Adquirir nueva maquinaria
P21	N. días sin accidentes de trabajo	Disminuir al 0%
A11	N. horas de	Capacitar

	capacitaciòn tècnica	trimestralmente al personal
A12	N. horas de capacitaciòn o persona administrativa	Capacitar mensualmente al personal administrativo
A21	Ingreso promedio	Incrementar comisiones

5.2.1 EVALUACION DEL CUADRO DE INDICADORES.- Del cuadro lo siguiente

- Existen algunos indicadores donde los logros no están establecidos y presentan color gris; es decir son proyectos que deberán realizarse en un futuro.
- Las metas no cumplidas o con un porcentaje menor al 60% se encuentran con rojo.
- Las metas que se han logrado en un 100% están con celeste; y, las que se encuentran con un cumplimiento del 60 al 90% con color verde.

Esta evaluación se ha realizado con la ayuda de la gerencia y la área administrativa de Moldec S.A.

5.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- Cada organización es única y puede desear seguir su propio camino para construir un Cuadro de Mando Integral.

- El Mapa estrategico es un herramienta que nos permite entender las estrategias de las perspectivas, teniendo claro que este mapa fue desarrollado con la alta gerencia de Moldec, el mismo que ha sido analizado, discutido para obtener las estrategias ideales para la empresa.
- Las cuatro perspectivas ejercen una inercia conjunta para lograr alcanzar los objetivos estrategicos.
- En el cuadro de indicadores observamos los indicadores estrategicos y las metas a lograrse, evaluado de esa manera de manera sencilla la situación de la empresa.
- El cuadro de mando integral es una metodología que permite a los directivos de Moldec gestionar de una manera eficiente y efectiva la organización.
- Moldec S.A., es una organización emprendedora siempre abierta a nuevas metodologías contribuyendo así al éxito de la empresa, logrando así una ventaja competitiva.

RECOMENDACIONES:

- El Cuadro de Mando Integral no se debe implementar como algo de moda si no más bien como algo que va ayudar a la organización a

mejorar en todos los aspectos relacionaos con las finanzas, clientes, procesos y el aprendizaje de la organización para así enfrentar adecuadamente los nuevos retos de competitividad y globalización.

- Para que el Cuadro de Mando Integral sea efectivo la alta gerencia debe dar seguimiento a las estrategias y planes que han sido establecidos para de este modo lograr las metas propuestas.

BIBLIOGRAFIA

- Idalberto Chiavenato; Administración de Recursos Humanos
- Evaluar el desempeño; <http://erc.msh.org/readroom/español/perform.htm>
- Evaluación desempeño;
<http://server2.southlink.com.ar/vap/administración.htm>
- Manual de la Contraloría General del Estado
- Robert S. Kaplan, David P. Norton; El Cuadro de Mando Integral
- Cuadro de Mando Integral; www/trabajos14/kaisenn/kaisenn.shtml